



공무원의 평생행복을 만들어가는
믿음직한 연금복지전문기관

반부패 시책 우수사례 공유

2025. 6.



공무원연금공단

내부통제 체계 구축 · 운영으로 부패 유발요인 전사 대응(2024년)

1 추진배경 및 필요성

- (외부감사) 담당자의 권한남용 위험이 있는 시스템의 권한 관리 강화 요구
- (내부감사) 관행적 업무처리 및 업무절차 미준수로 인한 고객정보 유출 등 징계 처분(8건)
- (고객의견) 업무처리 지연, 과오지급 오류 등 신고 증가 및 고객만족도 하락(△3.9점)
- (내부의견) 지역 간 이동 순환근무로 체계적 인수인계 부족 등 업무 재량의 사각지대 상존

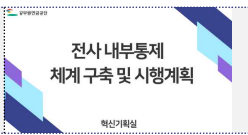
- ☞ 광범위한 기관 핵심사업 대비 ‘구성원의 문제의식 결여된 관행적 업무처리, 업무 책임분장 미비, 모호한 기준, 업무오류 사례’ 개선 필요
- ☞ 전사 내부통제 체계 구축을 통해 공정·투명한 업무 수행 기반을 마련하고 부패 유발요인을 선제적 차단함으로써 고객 신뢰 확보

2 주요 추진내용

‘경영진·실무자·감사인’ 전사 참여를 통한 빈틈없는 내부통제 체계 구축 및 적극행정 문화 정착 추진

1. 경영진 주도, “내부통제 체계 구축” 노력 Top-down

“사고는 순간에 모든 것을 무너뜨림! 공단 전체 업무의 주요 오류, 불합리한 관행을 철저히 점검하고, 정부 지침과 가이드라인 준수를 통해 적극 개선할 것”

경 영 진 수 범	최고경영진이 합심하여 연내 취약분야 집중 개선 및 성과 창출을 위한 리더십 적극 발휘     내부통제 강화 공동선언 (이사장 - 상임감사) 내부통제 강화 워크숍 (이사장, 임원, 부서장) 내부통제위원회 (이사장, 임원) 이사회 (이사장, 임원)						
거 년 강 버 스 화	- 이사장 직속 내부통제 총괄부서 지정으로 3중 부패 위험 방어체계 확립 (1선) 현업부서 - 담당자 자기점검 → 관리자 검토 및 승인 (2선) 총괄부서 <table border="1"> <tr> <td>거버넌스</td> <td>내부통제위원회</td> </tr> <tr> <td>총괄부서</td> <td>혁신기획실</td> </tr> <tr> <td>통제시스템</td> <td>ERM시스템 등</td> </tr> </table> (3선) 감사부서 - 내부통제 효과성 검토 및 개선 - 부패 잔여위험 체계적 분석 실시 - 내부감사를 통한 예방활동 강화	거버넌스	내부통제위원회	총괄부서	혁신기획실	통제시스템	ERM시스템 등
거버넌스	내부통제위원회						
총괄부서	혁신기획실						
통제시스템	ERM시스템 등						
이 점 행 검	- 임직원 관심 지속, 새로운 리스크 지속 발굴 · 관리, 정착 위한 총괄부서의 지속 모니터링 강조 [내부통제] 전사 내부통제 체계 구축 및 시행계획 보고회 (기반구축) 위원회 구성 및 조직체계 구축(IIA 3중 방어선 모델 기반) (위험관리) 리스크 재정비, 위험·관리등급 평가, 중·고위험 중점관리 						
제 도 개 선	「내부통제 규칙」 제정으로 제도적 기반마련, 내부통제 기본계획 수립으로 추진목표 설정 - 모호한 업무수행 및 관행 타파를 위해 제규정 일제 정비 → ‘50개 규정, 187건 개선’						

2. 실무자 주도, “내부통제 프로세스 강화” 노력

Bottom-up

전사적 참여를 통한 공단 전반 업무 오류 점검·개선으로 부패유발 요인 차단 및 실효성 제고!

부패 위험식별 및 분석체계 고도화		ALL바른 전사매뉴얼 제작, 업무 정확성 향상	
전사 참여 ‘리스크프로파일 재정비’를 통해 부패 위험식별 및 맞춤형 대응 방안 수립		부서별 단위 업무 매뉴얼 전면 재정비를 통해 인수 인계 미흡, 담당자 공백 등 업무 오류 방지	
재정비	250개 업무 위험 재선정, 관리등급 신설 (유사사례 재발생 예방, 최근 환경변화 반영)	매뉴얼 정비	작성 포인트
고도화	(워킹그룹) 실무경력이 풍부한 현업직원 + (코칭) 외부전문가 자문을 통한 구체화	19개 부서, 214개 단위업무	법령·제도개선 현행화 및 업무 노하우·위험 대책 반영으로 활용도 UP
자율성장 문제해결 플랫폼 도입·운영		디지털 연금업무 검증시스템 구축	
각 부서 실무 직원들이 자율참여 방식으로 취약분야 현안과제 발굴 및 집중 개선 추진		최근(7년간) 감사 지적사항을 토대로 실무자 검증 항목 선정 및 실시간 모니터링	
(최우수팀) 청렴 선도부 - 예산·회계·윤리·감사 담당자로 구성 - 출장비 식대 이중수령 예방시스템 개발 - 관행 개선 쇼츠(6편) 제작 및 SNS 홍보·확산		빅데이터 활용 내부통제 강화 - 퇴직급여 착오 산정 등 오류 조기 발견 및 즉시 시정조치로 고유업무 정확도 제고 - 업무오류 감소(75%↓) 및 안정성 향상	

3. 감사인 주도, “내부통제 개선 및 적극행정 활성화” 노력

Check-on

“내부통제가 제대로 작동해야 적극행정 과정에서 발생할 수 있는 위법, 부당행위를 방지하고 국민 중심의 행정서비스 제공 가능하므로 감사인의 내부통제 강화 및 적극행정 확산 노력 필요”

내부통제 모니터링 활동				내부통제 인식제고 및 협업 활동																			
• (감사활동) 내부통제 성과감사를 통해 구성원 인식수준 파악 및 취약점 발굴 • (진단활동) 세계최고감사기구(INTOSAI)의 공공부문 내부통제 가이드라인에 근거한 진단 실시 [진단결과(단위 : 점)] <table><tr><th>'23년</th><th>'24년</th><th>'24년</th><th>'25년(목표)</th></tr><tr><td>61.7</td><td>72.2</td><td>78.8</td><td>85.0</td></tr></table>				'23년	'24년	'24년	'25년(목표)	61.7	72.2	78.8	85.0	• 감사부서와 현업부서 사이에 내부통제 관련 정보 및 지식의 비대칭 발생하여 해소 노력 필요 - 비공개 법률자문 및 일상감사 의견의 전사 공개 - 기관 현안문제 해결에 감사인 및 실무진 협업 <table><tr><th>분야</th><th>문제해결팀</th></tr><tr><td>예산</td><td>청렴선도부 : 감사·기획·재무</td></tr><tr><td>ESG</td><td>ESG감사단 : 감사·ESG팀·타기관</td></tr></table>		분야	문제해결팀	예산	청렴선도부 : 감사·기획·재무	ESG	ESG감사단 : 감사·ESG팀·타기관				
'23년	'24년	'24년	'25년(목표)																				
61.7	72.2	78.8	85.0																				
분야	문제해결팀																						
예산	청렴선도부 : 감사·기획·재무																						
ESG	ESG감사단 : 감사·ESG팀·타기관																						
사전컨설팅감사 제도 운영				적극행정 인센티브 운영																			
• 법령·규제 등 미비로 의사결정이 어려울 때 감사부서 또는 감사원의 의견에 따라 업무 수행시 책임 면제 [운영실적(단위 : 건)] <table><tr><th>예산</th><th>연금재해</th><th>복지</th><th>자금</th><th>주택</th><th>소계</th></tr><tr><td>2</td><td>5</td><td>3</td><td>2</td><td>2</td><td>14</td></tr></table> ※ 기관 사전컨설팅감사 인지도 4점(우수)/5점				예산	연금재해	복지	자금	주택	소계	2	5	3	2	2	14	• 창의적이고 적극적인 자세로 업무수행함으로써 기관 경영목표 달성에 기여한 사례 발굴 및 전파 - 감사실 자체 포상 및 감독기관 표창 추천 [운영실적(단위 : 건)] <table><tr><th>감사원장 표창수상</th><th>상임감사 포상</th><th>이사장 표창</th></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>2</td></tr></table>		감사원장 표창수상	상임감사 포상	이사장 표창	1	2	2
예산	연금재해	복지	자금	주택	소계																		
2	5	3	2	2	14																		
감사원장 표창수상	상임감사 포상	이사장 표창																					
1	2	2																					

3 추진 장애요인 및 극복방안

○ (장애요인) 기관장의 적극적인 내부통제 강화 의지 표명에도 구성원의 내부통제 필요성 공감 및 이해도 미흡

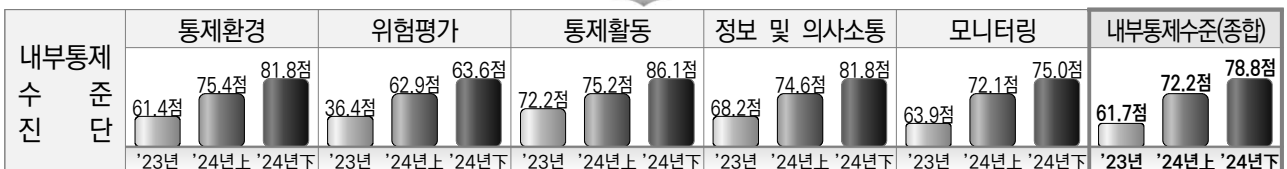
※ '23년 내부통제 수준 진단 결과 「내부통제 교육」 부문 최하위 득점(25/100점) 등 교육체계 부실

○ (극복방안) ① 교육과 소통으로 내부통제 문화 조성 및 ② 인센티브 제도 운영

내부통제 문화 조성 활동	인센티브 제도 운영
① 임직원 맞춤형 내부통제 교육 강화 - 책임자급 이상 내부통제 인식 강화 워크숍(41명) - 실무자 대상 ‘함께하는 내부통제 교육’(107명) ② 기관장 주관 ‘현문현답 청렴 간담회’ - 업무개선 아이디어 수렴(143명)	① ‘카카오톡 내부통제 소통채널’ 우수 참여자 포상 - 혁신·실패사례 자율적 기사제보, 개선의견 제출 ② 내부통제 자율점검 우수부서(3개) 포상 - 위험평가, 교육참여, 내부통제 위반 건 등 평가 ③ 내부통제 이행 관련 부서성과평가 지표 신설

4 「내부통제와 반부패 킷가이드¹⁾」 기반 주요 성과

성 공 요 인	주 요 성 과
① 내부통제 책임자의 독립성	• (이사장) 내부통제 최종 책임자 및 내부통제위원회 위원장 역할 수행 • (상임감사) 내부통제체계 설계 및 운영의 적정성 등에 대한 점검을 수행
② 통제수행에 대한 직원 동의	• 내부통제 교육 및 소통 활동 전개로 직원 내부통제 인지도·만족도(4.20점/5점 달성)
③ 실제적이고 일관된 처벌	• 감사실의 비위·부정행위 점검에 대한 만족도 조사결과 (4.22점/5점 달성) • 부패행위·업무오류 등 집중 모니터링 실시로 징계 건 감소('23년 15건 → '24년 2건, 13건 ↓)
④ 신뢰할 수 있는 보고채널	• SNS 소통채널과 익명신고시스템을 병행 운영, 접근성 개선 ※ 신고건 증가(6건 ↑) • 익명신고제도(인지도 및 만족도)에 대한 만족도 조사 결과 (4.34점/5점 달성)



5 우수사례 선정 사유

○ 기관 내부통제 수준('23 61.7점 → '24 78.8점)과 종합청렴도 평가 등급 변화('23 3등급 → '24 2등급)의 유의미한 상관관계 확인되어 내부통제가 부패방지를 비롯한 조직의 목표 달성을 이루는 강력한 수단인 것으로 판단됨

○ 전사 협력을 통해 내부통제 체계를 구축하여 부패유발 요인 개선에 대한 구성원의 공감과 실효성을 높인 시책으로, 유사 공공기관간 우수사례 공유를 통해 상호 시행착오를 줄이며 내부통제 수준이 향상될 수 있을 것으로 기대

※ 기관은 12개 공공기관과 내부통제 업무협약 및 워크숍을 통해 내부통제·청렴 우수사례를 공유 중

1) 권익위 청렴윤리경영 브리프스 발체('24년 3월호): 바젤거버넌스연구소 내부통제의 부패방지 성공요인 기반 성과분석

【붙임】 우수사례 선정 체크리스트

√ 해당 사례가 '22년도~'24년도 권익위에 제출한 '부패취약분야 개선 과제'에 해당 여부	예 ■	아니오 □	
√ 과제 제출 년도 * ('22년도) 청렴노력도 평가 ⑤번, ('23년도) 청렴노력도 평가 ②번, ('24년도) 청렴노력도 평가 ②번	'22년 □	'23년 □	'24년 ■
√ '22년도~'24년도 미평가기관에 해당(자율과제 제출)	예 □	아니오 ■	